

اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء بالتطبيق علي شركات الاتصالات السودانية
**The effect of the balanced scorecard on the performance of the application
on Sudanese telecom companies**

د. محمد حنفي محمد نور تبيدي.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء في شركات الاتصالات السودانية، تتمثل مشكلة الدراسة ان هذه الشركات تواجه تحديات عديدة في ظل كثرة المتغيرات المعاصرة اهمها امكانية القدرة علي تحقيق الاداء المتوازن في كل انشطتها وعملياتها ووظائفها بصورة متكاملة ومتوازنة دون اغفال أي جانب، تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت هذه الدراسة باختبار الفرض الرئيسي التالي: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن والاداء.

توصلت هذه الدراسة الي عدة نتائج اهمها: هنالك قبول جزئي لفرضية الدراسة الرئيسة أي قبول بعض الابعاد ورفض بعضها. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتاجية والبعد المالي والنمو والتعلم ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية (ايجابية) بين القدرة على العمل والعملاء والبعد المالي.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات اهمها: العمل علي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بكل ابعادها في شركات الاتصالات السودانية كمنهجية ادارية حديثة اثبتت فاعليتها وتأثيرها الايجابي علي الاداء، كما ينبغي علي الادارة العليا الاهتمام ببعد النمو والتعلم وتعزيزه بالدعم والتشجيع والتدريب وصولا الي منظمات متعلمة ومتطورة وهذا ما تحتاجه شركات الاتصالات السودانية.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الاداء المتوازن ، الاداء .

Abstract

The study aim to identify the impact of the balanced score card on the performance of Sudanese telecom companies. The problem of the study is that these companies face many challenges in light of the large number of contemporary variables, the most important of which is the ability to achieve balanced performance in all their activities, operations and functions in an integrated and balanced manner without neglecting any aspect. The study problem was formulated in the following main question: What is the effect of the balanced scorecard on performance. The descriptive analytical method was

used in this study, and this study tested the following main hypothesis: There is a statistically significant relationship between the balanced score card and performance.

This study reached several results, the most important of which are: There is partial acceptance of the main hypothesis of the study, that is, the acceptance of some dimensions and the rejection of some. It was also found that there is a statistically significant relationship between productivity, the financial dimension, growth and learning, as well as a statistically significant (positive) relationship between the ability to work, clients and the financial dimension.

The study made many recommendations, the most important of which are: Working on the application of the balanced scorecard in all its dimensions in Sudanese telecom companies as a modern administrative methodology that has proven its effectiveness and positive impact on performance, and the senior management should pay attention to the dimension of growth and learning and enhance it with support, encouragement and training to reach educated and developed organizations and this is what it needs Sudanese telecom companies.

Keywords: balanced scorecard, performance.

المحور الأول : الإطار العام للدراسة مقدمة

تسعي منشآت الأعمال في هذا العصر إلى تحقيق الريادة والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق أهدافها وتوازن أدائها وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء التميز والتنافسية وتحسين وتطوير الأداء في ظل المتغيرات البيئية التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ويحتم هذا الوضع علي شركات الاتصالات السودانية أن تمتلك رؤية إدارية واضحة، ورسالة رصينة، ومنهجية إدارية مناسبة تمكنها من الاستفادة من الفرص ومواجهة المخاطر والتعامل مع مختلف التحديات، بيد أن المشكلة الرئيسية هي التحدي الإداري الذي يواجه إدارة هذه الشركات المتمثل في انتهاج أسلوب إداري مناسب يساهم في تحقيق الاهداف ويضمن التفوق علي المنافسين.

يري الباحث ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بكل ابعادها يؤثر ايجابا علي الاداء وبالتالي يمكن ان تعد منهجية مناسبة لتحقيق النجاح المتوازن وهذا ما تنشده منظمات الاعمال .

مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات السودانية تحديات عديدة في ظل كثرة المتغيرات المتسارعة واهمها امكانية قدرتها علي تحقيق النجاح والاداء المتوازن في كل انشطتها وعملياتها ووظائفها بصورة متوازنة دون اغفال أي جانب. وتعد بطاقة الاداء المتوازن من الاساليب الادارية الحديثة التي يمكن ان تحقق الاداء المتوازن في جميع مجالات الشركات اذا تمكنت هذه الشركات من تطبيقها .

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود عوامل ومتغيرات تؤثر علي استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الشركات مثل العملاء والعمليات الداخلية والجوانب المالية ومحور النمو والتعلم وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي : **ما اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء بالتطبيق علي شركات الاتصالات السودانية؟** ويشترك منه عدة تساؤلات وهي:

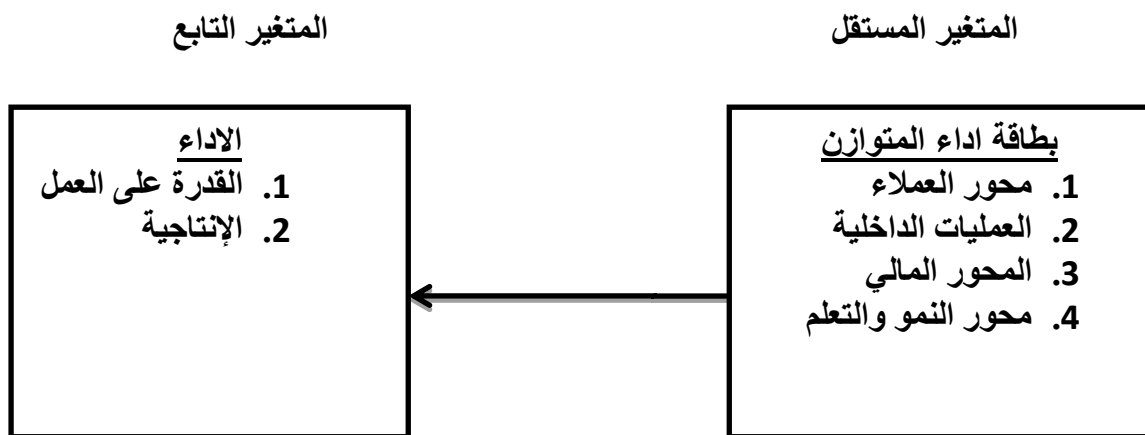
1. ما اثر (بطاقة الاداء المتوازن) تحديدا محور العملاء علي الاداء؟ .
2. ما اثر (بطاقة الاداء المتوازن) تحديدا محور العمليات الداخلية علي الاداء؟ .
3. ما اثر (بطاقة الاداء المتوازن) تحديدا المحور المالي علي الاداء؟ .
4. ما اثر (بطاقة الاداء المتوازن) تحديدا محور النمو والتعلم علي الاداء؟ .

فرضيات الدراسة :

قامت هذه الدراسة باختبار الفرض الرئيسي التالي:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن والاداء .

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على أدبيات الدراسات ، 2020م

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

1. التعرف على اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء في شركات الاتصالات السودانية.
2. تحليل ودراسة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وابعاد الاداء.
3. التعرف علي العوامل والمتغيرات التي تؤثر علي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في شركات الاتصالات السودانية .
4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات لادارة شركات الاتصالات السودانية.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في النواحي التالية:

أولاً: الأهمية العلمية المعرفية:

- أ- يحسب الباحث ان هذه الدراسة قد تفيد الباحثين وتقدم مساهمة أكاديمية في هذا المجال.
- ب- اثراء المكتبة العربية والسودانية بدراسات معاصرة ومعارف حديثة تفيد القراء والممارسين للإدارة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- أ- تعد هذه الدراسة مساهمة تفيد الممارسين للإدارة فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وأثرها على الاداء.
 - ب- يعتبر تطبيق هذه الدراسة علي شركات الاتصالات السودانية باعتبارها عنصرا مهما وداعما لما تقدمه من خدمات للمجتمع والدولة والمؤسسات والافراد ودعم الاقتصاد القومي.
- منهجية الدراسة :** استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

مصادر جمع البيانات : تقسم الي :

- 1/ المصادر الأولية : أستخدم فيها أداة الاستبيان.
- 2/ المصادر الثانوية : تتضمن المراجع والبحوث والدراسات والرسائل الجامعية وبعض مواقع الانترنت.

حدود البحث :

- الحدود المكانية : شركات الاتصالات السودانية - ولاية الخرطوم- جمهورية السودان.
- الحدود الزمانية : تنحصر في الفترة ما بين 2019-2020م.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث وفيما يلي بيان ذلك:

1. دراسة عادل أحمد بابكر (2019م):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن في مؤسسات النفط في ظل وجود رأس المال الفكري متغير وسيط دراسة حالة شركة بترونرجي لعمليات البترول والغاز. تمثلت المشكلة البحث في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة والاداء بالشركة؟ هل هنالك أثر لرأس المال الفكري على الاداء، هل رأس المال الفكر يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المتوازن بالشركة، منهج الدراسة استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت فروض الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على الاداء في الشركة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على الاداء المتوازن. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والأداء، وضرورة التركيز على رأس المال الفكري من خلال إعطاء فرص للأفراد في إبداء آرائهم حول التطوير والتحسين وذلك لخلق بيئة إبداعية للعمل، كما توصلت الي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على الاداء في الشركة، والعمل على استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس المالية والغير مالية بالشكل الذي يقوم بصورة واضحة عن نتائج الاداء.

2. دراسة وجدى وقيع الله 2017م

هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالمصارف السودانية، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل تهتم المصارف بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن لتعزيز الميزة التنافسية، تمثلت فرضيات الدراسة في هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: يجب على المصارف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الميزة التنافسية، كما توصلت الي انه لا توجد علاقة بين التخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف. وأوصت الدراسة بإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط وقياس الأداء وفقاً لأبعاد البطاقة وإعتباره أسلوباً مثالياً لقيادة الأداء، كما اوصت بالاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف السودانية.

3.دراسة عبد السلام محمد المهدي عيناء، 2014م

هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي استراتيجية الجامعات اليمنية الخاصة بالتطبيق علي جامعة العلوم والتكنولوجيا . تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ماهو اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي استراتيجية جامعة العلوم والتكنولوجيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قامت الدراسة باختبار الفروض التالية: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة بجامعة العلوم التكنولوجيا يؤدي الي نجاح الاستراتيجية، توجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة بجامعة العلوم والتكنولوجيا يؤدي الي نجاح الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها: لا توجد علاقة قوية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونجاح الاستراتيجية. واوصت الدراسة ان يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة، العمل علي الاهتمام بتعزيز ثقافة العاملين بالمفاهيم الادارية الحديثة وربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج واهداف ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

4.دراسة اليبساني النابلسي يوسف، 2014م :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل ثقافة تنظيمية داعمة، وتتلخص مشكلة الدراسة في أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل ثقافة تنظيمية داعمة للشركات الصناعية السودانية قامت الدراسة باختبار الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن والابداع التنظيمي في ظل ثقافة تنظيمية داعمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها: هنالك علاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمحاور العمليات الداخلية والتعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن. كما اوصت ضرورة تشجيع العاملين على الابداع التنظيمي.

5.دراسة معتصم فضل عبد الرحيم 2014م

هدفت الدراسة إلى التعرف علي بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق علي صندوق المعاشات، تمثلت مشكل الدراسة في السؤال الرئيسي: كيف يؤثر تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، والبعد الإجتماعي) في عملية تقييم الاداء للصندوق القومي للمعاشات. قامت الدراسة باختبار الفرضيات : يؤثر إستخدام أبعاد بطاقة الاداء في تقويم الاداء المالي والغير مالي بالصندوق القومي للمعاشات، يؤثر إدراك العاملين للصندوق القومي للمعاشات على أهمية إستخدام وتطوير بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

خلصت الدراسة بعدة نتائج اهمها: هنالك علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي) و تقييم الاداء للصندوق القومي للمعاشات. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها في عملية تقييم الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة من كل الدراسات السابقة في اهمية بطاقة الاداء المتوازن كمنهجية واداة حديثة تسعى الي تحقيق الاداء المتوازن والتقييم المتوازن لكل أنشطة وعمليات المنظمة، بينما اختلفت في استخدامها كمتغير مستقل واحيانا وسيط او تابع مع متغيرات اخري بينما تم تناولها في هذه الدراسة كمتغير مستغل بأبعادها الاربعة مع الاداء كمتغير تابع كذلك اختلاف مجال التطبيق.

المحور الثاني : ادبيات الدراسة

بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن :

قدم الكاتبات (كابلان ونورتن: 1992-1996) الاطار الفكري والمفاهيم لبطاقة الاداء المتوازن بغرض تصميم و تقييم ، و قياس العوامل التي تقود أداء المنظمة . و تاريخيا إهتمت المنظمات اهتماما كبيرا بالمؤشرات المالية في عملياتها، و طبقا لرأي (كابلان و نورتن) فإن اعتماد هذه المنظمات على المؤشرات المالية في نظامها الاداري يعتبر غير كافيا، فهي مؤشرات متأخرة تعكس نتائج التصرفات الماضية .

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الاداء التي تم تطويرها حديثاً ويدعي هذا القياس الي توحيد اربعة أبعاد مختلفة للقياس. هذه البطاقة مبنية على علاقات السبب و النتيجة and – cause effect للمؤشرات المالية وغير المالية المستخرجة من استراتيجية المنظمة.

لقد تحول اهتمام (كابلان ونورتن) من التركيز على الاصول الملموسة الى الأخذ في الحسبان والتركيز أيضا على الاصول غير الملموسة . فهما يؤكدان أن الاصول غير الملموسة أصبحت المصدر الاساسي للإدارة التنافسية . Competitive management

بنهاية القرن العشرين وترتيب على ذلك أن أصبح من الضروري تنمية وبناء استراتيجيات لإدارة الاصول غير الملموسة للمنظمات هذه الاصول تشمل العلاقات مع العلماء، ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، جودة مرتفعة لردود أفعال العمليات المستقبلية، مهارات ومعارف القوى العاملة في المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم هذه القوة، المناخ التنظيمي الذي يشجع على الابتكار، وحل المشكلات، التحسن المستمر في عمليات المنظمة.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

تعد بطاقة الاداء الموازن إحدى ابرز وأهم الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة أيا كانت طبيعة عملها و قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الاهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المنظمة الراهن و مستقبلها و هي أيضا من أهم خمسة عشر مفهوم إداريا .

عرفت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) : بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صور واضحة و شاملة و سريعة لأداء المنظمة كما عرفت على أنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي : المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية و النمو و التعليم ، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي ، فضلا عن أداء قيادة المنظمة المستقبلي .

وكذلك عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها نموذج يعرض طرقا متنوعة لأدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الاثار المنعكسة على كل من المحور المالي و الزبائن و العمليات الداخلية و تعلم الأفراد ، و أن تحليل الأداء و قياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل و تشخيص مقاييس أداء مالية و غير مالية لأهداف طويلة و قصيرة الأجل. أيضا هي مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المنظمة .

بناء علي ما سبق فهي تقدم نظرة شمولية عن الاداء ، العمليات الداخلية، النمو و التطور، التعلم و الابداع والعلاء ، كما انها ليست قائمة على معايير أو مؤشرات جامدة بل هي إطار لتطبيق البرامج المعقدة و المتغيرة و المتنوعة لإدارة و التركيز على الاستراتيجية .

أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- 1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة :حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة الي اهداف كما تحدد اهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعلاء والتعلم والنمو حيث تحدد في كل جانب ماالمطلوب عملة علي وجه التحديد.
- 2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء :يجب اعلام جميع العاملين بالاهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتي تنجح الاستراتيجية ف التسليم السريع العلاء علي سبيل المثال يمكن ترجمة الي اهداف خفض وقت الاعداد او سرعة تسليم الطلبات بما ييسر علي العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتي تتوافق أهدافهم الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية.
- 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية :يظهر افضل تاثير للاداء المتوازن عندما يتم توظيف لاحداث تغيير التنظيمي ولذلك يجب ان يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الاربعتمن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الي أداء مالي

4- تقييم الاستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج تطبيق ووضع الحلول المساعدة علي تحقيق لا
هداف كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل .

5- القيمة المضافة: التوجه نحو تحقيق مزيد من القيم المضافة لكل من العملاء والعاملين والمساهمين وكافة
الأطراف ذات الصلة بالمنظمة .

6- الربط بين المحاور الزمنية الثلاثة : الماضي ،الحاضر ،المستقبل من خلال المستهدف والمحقق الاجراء
ات التصحيحية .

محاور بطاقة الأداء المتوازن

تتركز بطاقة الاداء المتوازن حول اربعة محاور :

1/ المنظور المالي : ويشمل استراتيجية النمو ، امكانية مقارنتها ، المخاطرة من منظور المساهمين .

2/ منظور العميل : ويشمل استراتيجية خلق قيمة وتميز مختلف من منظور العميل .

3/ عمليات التشغيل الداخلية: ويشمل استراتيجيات جديده في التشغيل تؤدي الي تعظيم رضاء العملاء
والمساهمين.

4/ منظور التعلم والنمو : توفر اولويات لخلق مناخ داعم ومؤيد للتغيير التنظيمي ، والابتكار، والنمو والتعلم.

في هذا الجزء يتم تناول هذه المناظر بشيء من التفاصيل:

1/المنظور المالي: مما لا شك فية ان المنظمات الهادفة للربح تسعى الي زيادة القيمة لدي مساهميها ويتم ذلك
من خلال مدخلين ، زيادة الايرادات وتحسين الانتاجية وقد يشتمل هذا المنظور تعظيم التمويل من خلال
المصادر الخارجية كبديل لاحتجاز الارباح او المحافظة علي الاستقرار المالي للمنظمة. وبالتأكيد هنالك
عوامل اخري يمكن استخدامها في هذا المجال .

2/ منظور العملاء: وضح كل من كابلان ونورتن ان محاور استراتيجية الاعمال هو تحديد القيمة التي يرغبها
العميل من التعامل مع المنظمة والتي تصف ذلك المزيج العديد من المنتجات والاسعار والخدمات والعلاقات
والصورة الذهنية التي تقدمها المنظمة لهم ويترتب علي ذلك ان تقوم كل منظمة بتحديد من هم عملائها التي
ترغب في جذبهم اليها وماهي الشريحة من السوق التي ترغب في التنافس عليها من خلال تقديم منتجات
وخدمات مميزة عن غيرها لهم .

3/ منظور العمليات التشغيلية (الداخلية) : يتضمن هذا المنظور تحديد العمليات التشغيلية الداخلية التي تحدث
اكبر تأثير علي العملاء بالإضافة إلي التحسين المستمر فيها الذي سيؤثر بدوره علي الأهداف المالية ويجب
مراعاة ان تحسين هذه العمليات يجب ان تكون هي حلقة الاتصال بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة وسياسات
التحسين المستمر فيها كما يتعين ان يكون هنالك تحديد واضح عن كيفية قياس هذه الاستراتيجية .وفي هذا
المجال يقول كل من كابلان ونورتن 1996، 2001 ان استخدام هذا المدخل يمكن للمنظمة التحديد المستمر
والمكرر للعمليات التي يتعين عليها التميز فيها لتحقيق اهدافها.

4/ منظور التعلم والنمو : يمثل هذا المنظور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن التي يحدد بصددتها الذي يمثل القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية. ويشمل هذا المنظور كل من تحديد القدرات ومهارات العاملين والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي المطلوب لدعم الإستراتيجية . وينبغي مراعاة إن الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي يجب ان تكون متحالفة مع باقي الاستراتيجيات داخل المناظير الثلاثة السابقة حتي تعطي رابط قوي بين المناظير الاربعة .

الأداء

مفهوم الأداء :

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها. كذلك يعرف الأداء بأنه: "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية.

ان قياس الأداء الفردي أو المؤسسي لا يتحقق الا بامتلاك النظرة الواضحة عن ماهية ومعنى الأداء بشكل عام فردي والمؤسسي و ماهية قياس الأداء والمؤشرات إضافة الى النواتج المهمة حول ماهو المتوقع واجراء قياس الأداء وفاعلية المقاييس المستخدمة .

العناصر الأساسية للأداء :

- 1/ المقدرة على العمل : وهو العنصر الأول من عناصر الأداء ويكتسب بالتعلم والخبرات العلمية .
- 2/ الرغبة في العمل: هو العنصر الثاني في الأداء وهو توفير الرغبة في العمل لدى شاغلي الوظيفة. كم يرى آخرون العناصر المكونة للأداء هي :
- 1/ القدرة وهي المقدرة على تحقيق الأهداف . 2/ الاتقان : وهي الجودة . 3/ المهارات والخبرات المكتسبة .
- 4/ المعرفة وهي حصيلة من المعلومات.

المحور الثالث : الدراسة الميدانية

شركات الاتصالات في السودان

يوجد بالسودان اليوم نظام اتصالات حديث ذو تقنية عالية ويعد من افضل الدول تجهيزا لعصر المعلومات. وقد قام جهاز تنظيم الاتصالات والبريد باعداد سوق مبنية على المنافسة الحرة وفي أطر قانونية وبدوره فى تنظيم وضبط الدخول للسوق بالترخيص والتصديق المناسب للخدمات الجديدة وضمان نوعيتها وكفاءتها. ويضم سوق الاتصالات السوداني اربعة شركات وهي: مجموعة سوداتل لاتصالات وشركة زين وشركة ام تي ان وشركة كنار. وسيتم في هذه الدراسة تناول شركتي مجموعة سوداتل وشركة (MTN) .

1/ مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة:

هي إحدى كبرى شركات الاتصالات في المنطقة، جاءت لتلبية احتياجات العملاء في السودان وأفريقيا. فمُنذ تأسيسها في 7 مارس 1993، خطت سوداتل خطوات ثابتة للانتقال من الأسواق المحلية نحو الأسواق العالمية وتُشكّل سوداتل جسراً لتلاقح الاتصالات بين العالم العربي وأفريقيا وبقية أرجاء العالم، حيث تُصلّ السودان بالمملكة العربية السعودية عن طريق الكيبل البحري، والسودان بمصر وإثيوبيا عن طريق شبكة الألياف البصرية. ويشارك السودان في كيبل وسط وغرب أفريقيا الذي يمتد من السودان عبر القارة الأفريقية وصولاً إلى جنوب أفريقيا. تضم مجموعة سوداتل للاتصالات مجموعة من الشركات المتنوعة أهمها شركة **سوداني** : تُعتبر سوداني المُشغّل الرئيسي للمجموعة والذي يساهم بحوالي 58% من مُجمَل إيرادات المجموعة. تُقدم خدمات سوداني للاتصالات الثابتة بشبكاتها وبنيتها التحتية السلكية واللاسلكية مما يجعلها المُشغّل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمات بالسودان والمجموعة على حدٍ سواء.

2/ شركة ام تي ان المحدودة (MTN) :

في اواخر 2002م تم الترخيص رسمياً لشركة ام تي ان لمزاولة اعمالها وكان ذلك بموجب خطاب رسمي اصدرته الهيئة القومية للاتصالات وتم منحها الحق في استخدام شبكة النظام العالمي للاتصالات عبر اجهزة الجوال الجيل الثاني GSM والجيل الثالث UMTS 3G الى جانب استخدام ترددات الموجات الدقيقة .

اجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات السودانية والبالغ عددها (أربعة شركات زين سوداني وmtn وكنار) انحصر اجراء هذه الدراسة علي شركتي مجموعة سوداتل للاتصالات وشركة mtn السودان، حيث اعتذرت شركتي زين وكنار عن الموافقة باجراء الدراسة لديهما ، وبالتالي يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بشركتي مجموعة سوداتل وmtn بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 1100 موظف.

عينة الدراسة

نظرا لعدة صعوبات واجهت الباحث في تحديد العينة تمّ استخدام أسلوب العينة الميسرة وهي عينة غير احتمالية حيث تم التمكن من توزيع عدد (200) استبانة علي أفراد مجتمع الدراسة في الشركتين وتم استرداد (198) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (99%) وتعتبر هذه نسبة مناسبة .

تصميم أداة الدراسة الاستبانة: اعتمدت هذه الدراسة بصورة اساسية في جمع البيانات الاولية علي اداة الاستبانة حيث تم تصميم استمارة تهدف إلى معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع الدراسة وتتكون

الاستمارة من قسمين: القسم الاول: احتوي علي البيانات الديمغرافية بينما تناول القسم الثاني عبارات الدراسة الأساسية. استخدم مقياس لكرت الخماسي.

عرض وتحليل بيانات الدراسة :

يشتمل هذا الجزء على تحليل بيانات الدراسة الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل البيانات الديمغرافية:

تشتمل بيانات الدراسة الأولية علي البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً

للمتغيرات الشخصية.

جدول (1) البيانات الديمغرافية

البيانات الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	96	48.7
انثي	98	49.7
اقل من 30 سنة	99	50.3
من 30 الي 40 سنة	73	37.1
من 41 الي 50 سنة	15	7.6
من 50 الي 60 سنة	10	5.1
متزوج	81	41.1
غير متزوج	106	53.8
مطلق	6	3.0
ارمل	2	1.0
بكالوريس	108	54.8
دبلوم عالي	60	30.5
ماجستير	20	10.2
دكتوراه	2	1.0
اخرى	7	3.6
ادارة اعمال	27	13.7
محاسبة	51	25.9
حاسوب	45	22.8
علوم هندسية	33	16.8
اخرى	41	20.8
مدير عام	2	1.0

نائب مدير	5	2.5
مدير ادارة	2	1.0
رئيس قسم	37	18.8
مشرف	25	12.7
موظف	126	64.0
اقل من 5 سنة	100	50.8
من 5 الي 10 سنة	39	19.8
من 10 الي 15 سنة	27	13.7
من 15 الي 20 سنة	21	10.7
اكثر من 20 سنة	8	4.1
الاجمالي	197	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول (1) اتضح أن خصائص عينة الدراسة الديموغرافية من حيث النوع والحالة الاجتماعية متقاربة. بينما تباينت في العمر وهذا طبيعي إذ بلغت نسبة الشباب حوالي 87.4 % من المبحوثين وهذا مؤشر ممتاز هم القوي الدافعة للعمل والانتاجية. كذلك يلاحظ ان نسبة 54.8% من المبحوثين من حملة مؤهل البكالوريوس بينما نسبة 41.7% حاصلين علي دراسات فوق الجامعية وهذا مؤشر ممتاز يعكس اهتمام هذه الفئة بالتعلم والتطوير الذاتي. اما من حيث المركز الوظيفي للمبحوثين بلغت نسبة الموظفين 64% وهذا طبيعي جدا إذ هم الفئة الأكبر في العمل بينما جاءت فئة المدراء بمختلف المستويات الادارية بنسبة 36%. اما سنوات الخبرة يلاحظ ان الفئة التي تتراوح سنوات خبراتها اقل من 5 سنوات كانت الأكبر إذ بلغت نسبة 50.8% بينما الفئات الاخرى متقاربة في النسب وهذا يدل علي التوزيع الطبيعي لمنحي الخبرة ويعكس تنوع العاملين بهذه الشركات من حيث المتغيرات الديمغرافية وهذا بدوره يشير الي تجانس الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وقدرتها علي العمل بصورة متسقة.

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام كل من برنامج (SPSS V 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج (AMOS 25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لـ (اثر بطاقة الاداء المتوازن علي الاداء) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في

الاستبانة معاملات تشبع حيث احتوت الاستبانة على (عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل عن 0.5 حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة واقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 واجراء اختبار (Bsrlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات اذا يجب ان تكون قيمته دالة عند مستوي معنويه اقل من (0.05) وتم الاعتماد علي مؤشرات جودة المطابقة بغرض التأكد من سلامة التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة حيث تظهر هذه المؤشرات في اختبار الفرضيات ونتائج التحليل الاستكشافي في الجدول (2) .

جدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

Component				
1	2	3	4	
.811				العملاء1
.795				العملاء2
.695				العملاء3
.700				العملاء4
			.668	العمليات_الداخلية2
			.701	العمليات_الداخلية3
			.634	العمليات_الداخلية4
	.784			البعد_المالي1
	.607			البعد_المالي2
	.710			البعد_المالي3
	.867			البعد_المالي4
		.785		النمو_والتعلم1
		.844		النمو_والتعلم2
		.697		النمو_والتعلم3
		.586		النمو_والتعلم4

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.931) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه

يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول (3).

Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy.	.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	3286.894
	105
	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

جدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي الاداء

Factor		
1	2	
	.820	القدرة_علي_العمل1
	.998	القدرة_علي_العمل2
	.651	القدرة_علي_العمل3
.850		الانتاجية1
.922		الانتاجية2
.892		الانتاجية3
.901		الانتاجية4

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.907) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول (5).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1874.126
	Df
	21
	Sig.
	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

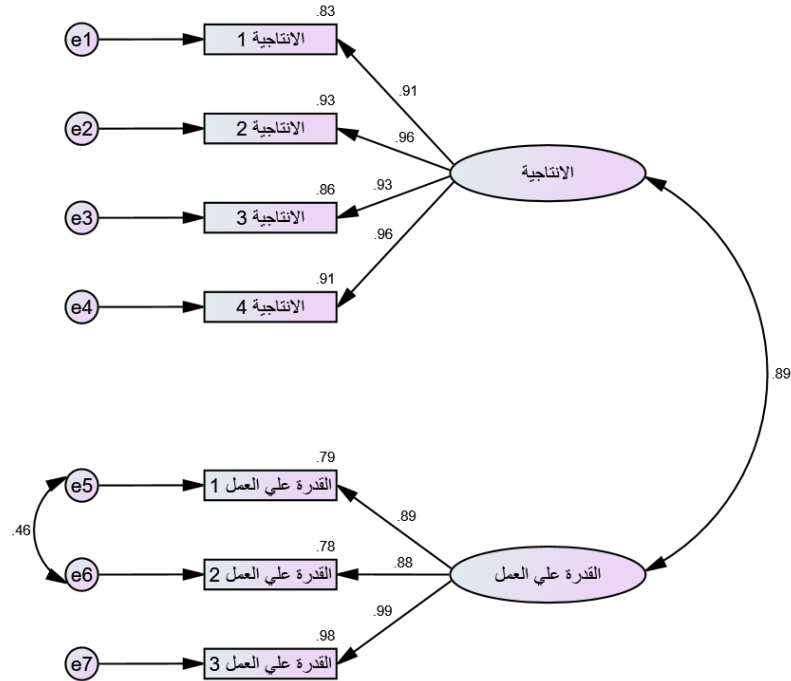
يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS analysis of moment structure (25).

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي (Kline, 2011) :

1. تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
2. التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
3. قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للاداء: Confirmatory Factor Analysis

Chi-square = 32.023
Df= 12
GFI = .958
AGFI = .903
NFI = .984
CFI= .990
RMR = .029
RMSEA = .092



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

تحليل الاعتمادية والصلاحية الاداء :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي .

جدول (6) تحليل الاعتمادية والصلاحية الاداء :

القدرة علي العمل	الانتاجية	MaxR(H)	AVE	CR	
0.935		0.972	0.882	0.968	الانتاجية
	0.885	0.959	0.873	0.954	القدرة علي العمل

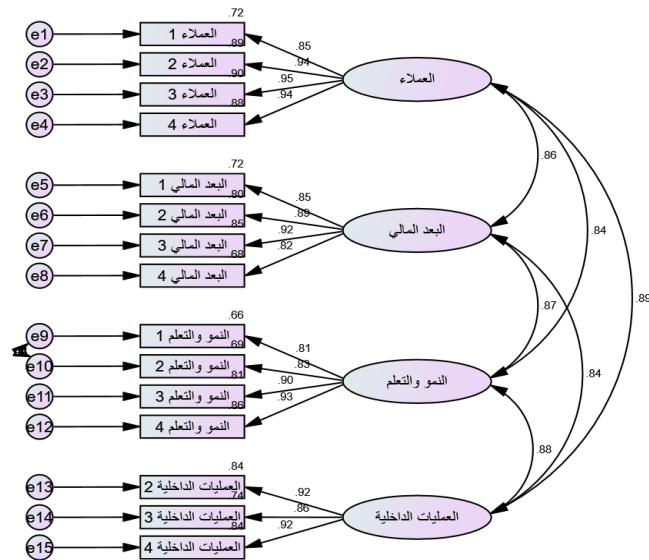
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر

لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لبطاقة الاداء المتوازن :

Chi-square = 346.926
Df= 83
GFI = .812
AGFI = .728
NFI = .908
CFI= .928
RMR = .076
RMSEA = .127



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

تحليل الاعتمادية والصلاحية بطاقة الاداء المتوازن:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج .

جدول (7) يوضح اختبار (ألفا كرونباخ) بعد التحليل العاملي التوكيدي .

العمليات الداخلية	النمو والتعلم	البعد المالي	العملاء	MaxR(H)	MSV	AVE	ألفا كرونباخ CR
			0.921	0.964	0.788	0.847	0.957
		0.873	0.858***	0.935	0.755	0.761	0.927
	0.868	0.869***	0.842***	0.935	0.781	0.753	0.924
	0.884***	0.835***	0.888***	0.931	0.788	0.808	0.927

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يبين النتائج في الجدول (8).

جدول (8) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين علي متغيرات الدراسة:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
57%	1.18572	2.8721	العمليات الداخلية
50%	1.04837	2.5158	النمو والتعلم

البعد المالي	3.1386	1.34826	63%
العملاء	2.2654	1.07743	45%
القدرة علي العمل	3.1734	1.44131	63%
الانتاجية	2.5931	1.24791	52%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يلاحظ من الجدول (8) أن بعد (القدرة علي العمل) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على البعد (3.1734) بانحراف معياري (1.44131) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (63)%. في حين ان بعد (العملاء) جاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.2654) بانحراف معياري (1.07743) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (45)%.

اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10).

جدول (9) يبين نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
9.392	.052	العمليات الداخلية
3.053	.077	النمو والتعلم
7.964	.126	البعد المالي
8.512	.117	العملاء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

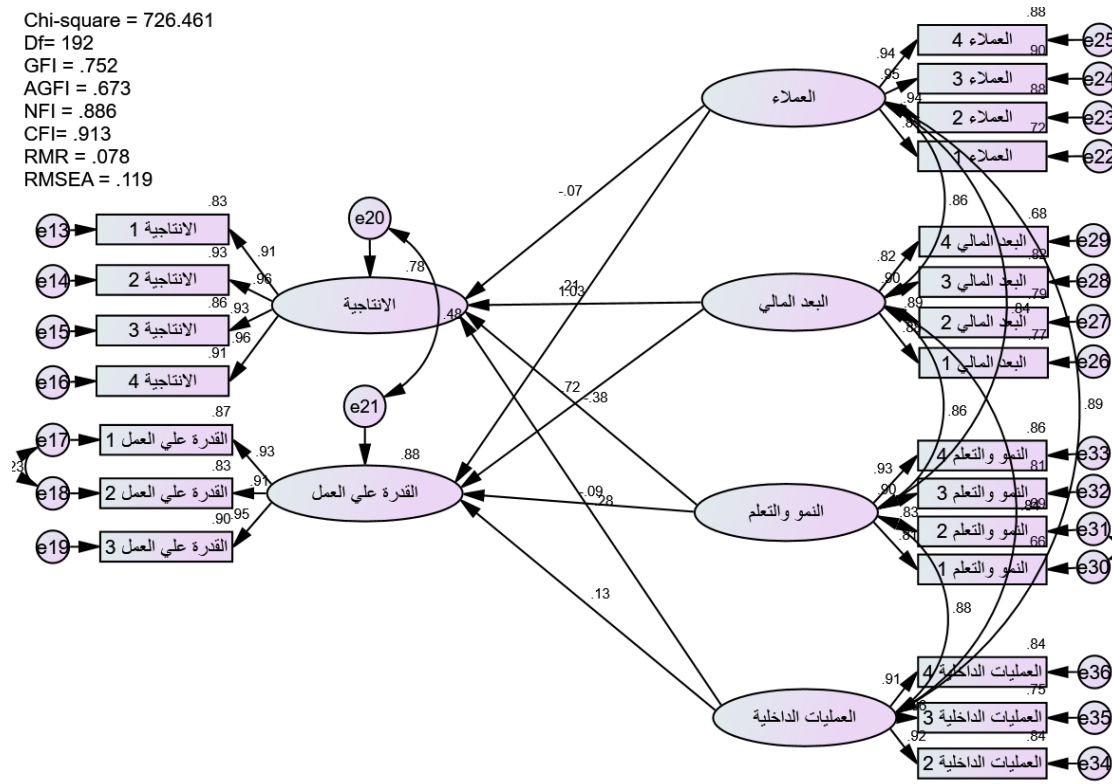
تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الي ان قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من الحد المقبول (10) وان قيمة (Tolerance) كانت اعلي من (0.05) مما يشير الي عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات . (عماد واخرون 2020)

اختبار فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة باختبار الفرض الرئيسي : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن (بكل ابعادها/ متغيراتها) والاداء(بابعاده).

في هذا الجزء سيتم إختيار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية بناءً التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة, وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002).

شكل (4) نموذج الدراسة واختبار الفرضيات



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يلاحظ من الشكل (4) ان اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS) analysis of moment structure والذي يهدف الي معرفة اثر بطاقة الاداء المتوازن بكل ابعادها علي الاداء بكل ابعاده، تم الاعتماد على معاملات الانحدار (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيرات المعدلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

جدول (10) يوضح قيم تحليل المسار لبطاقة الاداء المتوازن بكل ابعادها والاداء بكل ابعاده

النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	الخطا المعياري	التقدير			
الانتاجية	<---	العملاء	-0.083	0.144	-	0.563	رفض الفرضية
الانتاجية	<---	البعد المالي	0.943	0.12	7.844	***	قبول الفرضية
الانتاجية	<---	النمو والتعلم	-0.449	0.161	-	0.005	قبول الفرضية
الانتاجية	<---	العمليات الداخلية	0.293	0.151	1.946	0.052	رفض الفرضية
القدرة العمل	<---	العملاء	0.284	0.134	2.118	0.034	قبول الفرضية
القدرة العمل	<---	البعد المالي	0.761	0.111	6.846	***	قبول الفرضية
القدرة العمل	<---	النمو والتعلم	-0.128	0.143	-0.89	0.373	رفض الفرضية
القدرة العمل	<---	العمليات الداخلية	0.156	0.14	1.113	0.266	رفض الفرضية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول (10) يتضح ان المسار من (العملاء , العمليات الداخلية) الي الانتاجية غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05. في حين ان المسار من (البعد المالي , النمو والتعلم) الي الانتاجية دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

وكذلك يتضح ان المسار من (النمو والتعلم ,العمليات الداخلية) الي القدرة علي العمل غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05. في حين ان المسار من (العملاء , البعد المالي) الي القدرة علي العمل دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

بناء علي ما تقدم تبين من نتائج تحليل المسار انظر الجدول (10) عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية (ايجابية) بين الانتاجية والعملاء والعمليات الداخلية ، كما تبين وجود علاقة بين الانتاجية والبعد المالي والنمو والتعلم ، وكذلك وجود علاقة ذات احصائية (ايجابية) بين القدرة على العمل والعملاء والبعد المالي، كما اتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية (ايجابية) بين القدرة على العمل والنمو والتعلم والعمليات الداخلية .
وعليه تشير نتائج التحليل ان هنالك قبول جزئى لفرضية الدراسة الرئيسية أي قبول بعض الابعاد ورفض بعض الابعاد.

النتائج والتوصيات:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال تحليل بيانات الدراسة.
مناقشة النتائج :

اظهر اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وابعادها عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية (ايجابية) بين الانتاجية والعملاء والعمليات الداخلية ، كما تبين وجود علاقة بين الانتاجية والبعد المالي والنمو والتعلم ، وكذلك وجود علاقة ذات احصائية (ايجابية) بين القدرة على العمل والعملاء والبعد المالي، كما اتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية (ايجابية) بين القدرة على العمل والنمو والتعلم والعمليات الداخلية .وعليه تشير نتيجة التحليل ان هنالك قبول جزئى لفرضية الدراسة أي قبول بعض الابعاد ورفض بعضها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عادل احمد بابكر، 2019م ودراسة عبد السلام محمد المهدي، 2014م، دراسة اليبسانى النابلسي، 2014م، ودراسة معتصم فضل عبد الرحيم ، 2014م اتفقت هذه الدراسة من كل الدراسات السابقة في اهمية بطاقة الاداء المتوازن كمنهجية واداة حديثة تسعى الي تحقيق الاداء المتوازن والتقييم المتوازن لكل أنشطة وعمليات المنظمة ، بينما اختلفت معها في ان نتيجة التحليل اوضحت ان هنالك قبول جزئى لفرضية الدراسة أي قبول بعض الابعاد ورفض بعضها.
واختلفت مع دراسة وجدي وقيع الله ، 2017م التي اظهرت نتائجها عدم وجود علاقة بين التخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية.

ملخص النتائج :

بناء علي ما تقدم خلصت الدراسة الي مجموعة النتائج وهي :

- 1- توصلت الدراسة الي قبول جزئي للفرضية الرئيسة (قبول بعض ابعاد المتغيرات ورفض بعضها) .
- 2- اتضح من الدراسة ان الاهتمام بالعملاء لايزيد الانتاجية في شركات الاتصالات السودانية.
- 3- تبين من الدراسة ان البعد المالي يؤثر علي الانتاجية في شركات الاتصالات السودانية .
- 4- اظهرت الدراسة ان بعد النمو والتعلم يؤثر علي الانتاجية في شركات الاتصالات السودانية.
- 5- تبين من الدراسة ان العمليات الداخلية لا تؤثر علي الانتاجية في شركات الاتصالات السودانية .
- 6- اتضح من الدراسة ان الاهتمام بالعملاء يزيد من القدرة علي العمل في شركات الاتصالات السودانية .
- 7- تبين من الدراسة ان البعد المالي يؤثر علي القدرة علي العمل في شركات الاتصالات السودانية .
- 8- اظهرت الدراسة ان بعد النمو والتعلم لا يؤثر علي القدرة علي العمل في شركات الاتصالات السودانية .
- 9- اتضح من الدراسة ان بعد العمليات الداخلية لا تؤثر علي القدرة علي العمل في شركات الاتصالات السودانية .

التوصيات:

بناء علي نتائج الدراسة قدمت الدراسة التوصيات التالية:-

1. العمل علي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بكل محاورها في شركات الاتصالات السودانية كمنهجية ادارية حديثة اثبتت فاعليتها وتأثيرها علي الاداء .
2. ينبغي الاهتمام ببعد العملاء باعتبارهم مصدر التميز ومحور تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السودانية خاصة ان هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية.
3. الاهتمام بالبعد المالي لما له من اثر كبير علي زيادة الانتاجية في شركات الاتصالات السودانية .

4. ينبغي علي الادارة العليا الاهتمام ببعد النمو والتعلم وتعزيزه بالدعم والتشجيع وصولا الي منظمات متعلمة ومتطورة وهذا ما تحتاجه شركات الاتصالات السودانية.
5. يجب الاهتمام ببعد العمليات الداخلية وتعزيز كفاءة وفعالية اداء شركات الاتصالات السودانية.
6. ينبغي الاهتمام الاداء خاصة بعد القدرة علي العمل من خلال تاهيل وتدريب العاملين بمختلف تخصصاتهم في شركات الاتصالات السودانية .
7. العمل علي الاستفادة من البعد المالي في تعزيز القدرة علي العمل وتوفير كل مستلزمات العمل وتحفيز العاملين في شركات الاتصالات السودانية .
8. العمل علي الاهتمام ببعد النمو والتعلم والقدرة علي العمل من خلال البرامج التدريبية والتطويرية في شركات الاتصالات السودانية .
9. ينبغي الاهتمام ببعد العمليات الداخلية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء وزيادة قدرة العاملين علي الانجاز في شركات الاتصالات السودانية .
10. توصي الدراسة باجراء المزيد من البحوث والدراسات عن موضوع بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات الاداء الرئيسة وربطها بمتغيرات اخري .

قائمة المصادر والمراجع

1/ المراجع :

1. ابراهيم الخلوي مكاي ، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء (الاردن: الوارد للنشر والتوزيع، 2009م)
2. احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي ، القاهرة: الناشر المؤلف نفسه، 2005م.
3. أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة، 2004 م .
4. بول أر . نيفين ، بطاقة الأداء المتوازن ، المملكة العربية السعودية: الرياض ، مركز البحوث، 2016 م .

5. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ،القاهرة: دار الفكر العربي ودار النهضة العربية،2006م.
6. سعد صادق البحيري ، إدارة توازن الأداء ، القاهرة : مكتبة القاهرة الكبرى، الدار الجامعية 2004م.
7. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن ، مدخل معاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المنصورة: المكتبة العصرية 2009م .
8. على عبد الله الحاكم ، إدارة استراتيجية الأعمال الإنتاجية والخدمات ، الخرطوم: مكتبة الوطنية 2010 م .
9. علي سالم محمد مذكور، أثر الرقابة الإدارية على أداء المنظمات ، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة ، 2015 م .
10. محمد صبح , بطاقة الاداء المتوازن , المدخل الاستراتيجي في ادارة شركات الأعمال و المنظمات غير هادفة الربح , القاهرة: الوسام للنشر , 2017 م .
11. محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2015م.
12. محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2015م،
13. هديل هاشم الغريزي ، الرضا الوظيفي وقياس الأداء ، عمان: مكتبة الفلاح ، 2013م.

2/ البحوث والرسائل الجامعية:

1. عادل أحمد بابكر، أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن في مؤسسات النفط في ظل وجود رأس المال الفكري متغير وسيط دراسة حالة شركة بترونرجي لعمليات البترول والغاز، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019م

2. عبد السلام محمد المهدي، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على استراتيجية الجامعات الخاصة، دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، دراسة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القران الكريم، 2014م.

3. مجدي محمد محمود، دور القياده الإداريه التحويلييه في إرساء قواعد الإدارة الجوده شامله دراسة مسحية للقيادة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جاعة النيلين، 2005م.

4. معتصم فضل عبد الرحيم، بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم الاداء بالتطبيق على الصندوق القومي للمعاشات، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

5. وجدي وقيع الله، التخطيط بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية المصارف السودانية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.

6. اليبساني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازي على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل ثقافة تنظيمية داعمة، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

3/ مواقع الانترنت :

1. www.sd.zain.com/Arabic/mediacenter/page/csrasp-2019
2. <https://www.sudatel.sd/ar/about-us/overview>.

